

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2009156275

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

B 电信公司政企客户部组织文化研究

Company B VIP Customer Department Culture Study

薄 涛

指导教师姓名: 章 达 友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2014 年 6 月

论文答辩日期: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

文章通过对企业文化概念和功能的研究,就目前当下流行的组织文化研究思潮进行了比较分析,认为组织文化是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。组织文化是企业成员在企业长期的发展中,逐步吸取经验和教训而发展起来的。作为企业生命的一个不可或缺的因素,它对企业的现在和未来有着巨大的影响,是企业对未来的挑战和变化的力量源泉。

文章选用了丹尼森组织文化模型的理论和方法,以B公司政企客户部200名领导和员工为研究的样本对象,对政企客户部进行不同层面员工进行了问卷调查,通过调查结果的数据分析呈现出目前政企客户部的组织文化现状、优势和劣势。在此基础上,进一步提出就目前情况,政企客户部提升团队文化氛围,加强组织凝聚力与执行力的有效策略和实施方法。本文将政企客户部作为研究对象,通过测试、识别、抉择、计划和实施五个部分,构成对本次研究对象企业文的研究和具体的策略实施。

论文通过对B公司当前组织文化优劣势研究和现状把握,力争将组织行为学和组织文化的相关理论研究深入到具体的实践中,论文提出的提升B公司的组织文化建设的策略和方法,对进一步B公司组织文化完善、个人能力提升,对公司长远的健康发展和战略执行都有着深远的意义。

关键词: 组织文化; 丹尼森组织文化模型; 文化建设; B 电信公司

Abstract

Taking the conception and function of enterprise culture as the study object, the thesis stands in the opinion that organization culture is the unique management model with the value at the core, formed during the development of one enterprise or organization, by comparing and analyzing the commanding organization culture in recent years. Enterprise culture develops in the course of learning from experiences and mistakes by enterprise members. Being as one of the essential factors, enterprise culture holds great influence in the present and future in terms of an enterprise because it is just the power of strength to face future challenges and changes.

The thesis particularly analyzes Denison's organization culture theory, taking 200 leaders and employees from VIP customer department of B Corporation as sample. It carries out questionnaire among employees of different class based on Denison's model and analyzes the statistic to draw the status quo of the VIP customer department. Furthermore, taking the statistic as the foundation, it concludes the effective ways and implementing plan in terms of how to promote VIP customer department's culture atmosphere and enhance the organization's coherence. This article will take VIP customer department as the study object to lay out the whole structure from five sectors: testing, recognizing, choosing, planning and implementing.

By the study and analysis of the organization culture of B Corporation, the writer applies the theory deeply into the practice and puts forward the effective methods for developing B Corporation's culture. It will further complete the promotion course in every aspect from culture to system, from integrity to individual which bears far-reaching significance to the healthy development and strategy implementation for one enterprise.

Key Words: Corporate Culture, Denison' culture Model, B telecom enterprise culture study

目录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景与意义	1
第二节 研究的方法与内容	2
第三节 论文的框架	3
第二章 相关理论概述	4
第一节 组织文化的概念与结构	4
第二节 组织文化的功能	8
第三节 组织文化研究的方法	9
第四节 丹尼森组织文化模型	13
第三章 B 电信公司政企客户部组织文化调研设计 —— 基于丹尼森 组织文化模型	18
第一节 B 电信公司政企客户部简介	18
第二节 B 公司政企客户部组织文化调查设计	19
第三节 B 公司政企客户部组织文化调查结果分析	24
第四章 B 公司政企客户部的组织文化分析与改进策略	29
第一节 政企客户部的组织文化优势	29
第二节 政企客户部组织文化的薄弱环节	35
第三节 政企客户部组织文化建设的改进策略	37
第五章 结论	42
参考文献	43

第一章 绪论

第一节 选题的背景与意义

1976 年,英国著名学者 Pettigrew (1976) 在丹麦首都哥本哈根发表了题为 “The Creation of Organizational Cultures” 的论文,之后他又在期刊 “Administrative Science Quarterly” 上发表了题为 “On Studying Organizational Cultures” (Pettigrew, 1979) 的论文,至此 “组织文化” 一词正式进入了学术界,并引起了广泛的兴趣和重视,组织文化研究也逐渐成为了企业管理与组织管理研究领域的主流。大量有关组织文化的研究和实践都致力于在组织文化、组织行为和组织目标之间建立联系,以期创造出更高效的组织。

组织文化 (Organizational culture) 也称企业文化,是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和,是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。^①组织文化是社会文化与组织管理实践相融合的产物,是企业成员在企业长期的发展中,逐步吸取经验和教训而发展起来的。作为企业生命的一个不可或缺的因素,它对企业的现在和未来有着巨大的影响,是企业对未来的挑战和变化的力量源泉。

随着市场竞争日益激烈,企业间的竞争也逐渐由短期竞争演变为长期竞争,即不再侧重于某个阶段或某类产品的竞争输赢,而着重于一系列的战略安排。企业更应注重的是积累培育持久的市场优势,其焦点也逐渐由前端的产品、质量、价格、销售效率等营销要素,逐渐扩大深入到企业战略的制定和实施、管理效率、资源利用效率、组织应变能力等企业综合能力的竞争。^②在这一系列要素中,作为一个企业的核心,组织文化建设成为企业在激烈的竞争中成为能否存活的决定性因素。现代企业如何应对日新月异的经济政治变化,如何构建该组织文化体系并将其有效传递至员工,从而发挥出先进组织文化的积极作用,并在实践过程中

^① Schein, E.H. "Culture: The Missing Concept In Organization Studies." Administrative Science Quarterly, 41:229-40.

^② 陈亭楠. 现代企业文化[M]. 企业管理出版社, 2003:45.

不断改进、调整与完善，对于其提升核心竞争力具有十分重大的意义。

B 电信公司是一家国有大型通信企业，从事通信与信息服务行业，共有员工约 2000 名，营业收入达到 50 亿元人民币。本文通过对 B 公司组织文化管理现状的分析，总结其特征，找出其中所存在不足以及在发展过程中遇到的障碍，基于丹尼森组织文化理论模型，设计调查问卷，以 B 电信公司政企客户部 200 多名领导员工为调查对象展开研究，并通过对调查问卷结果进行数据分析总结其组织架构，管理制度及组织文化特征，同时分析其组织文化构建策略，最终探索总结企业组织文化的特点与作用以及其构建与变革过程中的经验，为其他现代企业的文化建设提供有益的经验，也希望为我国企业在全局市场中提高核心竞争力提供参考价值。

第二节 研究的方法与内容

一、文献研究

本课题的文献研究工作主要用以确定研究主题、形成研究思路、提出研究假设、构建理论模型和设计初始量表。在广泛搜集和阅读国内外关于组织文化、组织文化研究模型的理论基础上，分析既有研究中存在的不足和进一步研究机会，并充分借鉴既有的研究成果，最终运用丹尼森组织文化对 B 公司政企客户部进行不同层面员工的问卷调查，通过数据分析呈现出目前政企客户部的组织文化现状，并总结探索组织文化改善的方法及策略，最终构建本文的整体理论模型。

二、访谈研究

本研究采用访谈研究来探索组织文化现状及策略分析，作为一种定性研究方法，访谈可以通过和受访者面对面的互动交流，直接获取有价值的访谈资料，进而便于研究者厘清思路、发现问题。主要采用半结构化深度访谈，针对组织文化的内容、影响等方面的问题进行了面对面沟通，并对访谈资料进行分析提炼。在对现有文献广泛地进行搜集、梳理和研究的基础上，通过访谈部门员工，收集了大量与研究变量有关的访谈资料，通过对访谈内容进行整理，并在现有量表的基础上，结合访谈的成果，修订本研究的测量量表。

三、问卷调查

本研究的问卷调查包括小样本前测和大样本调查两个部分。根据理论框架，设计和编制了关于组织文化现状及改进的小样本调查问卷，并在政企客户部小部门内进行了小样本前测。采用前测数据对量表的信度和翻译语言进行了评估，并依据评估结果修正部分量表条款。在此基础上，进一步修正和完善测量工具和调查问卷文本，形成了大样本调查问卷，最终针对 B 公司政企客户部 200 多名领导员工，通过电子问卷的形式，进行了大样本问卷调查，并最终在此基础上进行了详尽科学的数据分析。

四、数据分析

本研究首先采用相关的统计分析方法和软件工具进行研究数据的评估和分析，通过对政企客户部 200 名领导员工作为样本对象进行调查分析后，对测评的 60 道题在不同分析维度下进行比较，同时，结合丹尼森组织文化模型的评估，分别总结出企业组织文化的优势基因和薄弱环节，从而提出组织突破现有瓶颈的策略。

第三节 论文的框架

本文以 B 电信公司政企客户部 200 名领导员工为研究的样本对象。运用丹尼森组织文化对政企客户部进行不同层面员工的问卷调查，通过数据分析呈现出目前政企客户部的组织文化现状，并根据数据分析基础，进一步提出就目前情况，政企客户部提升团队文化氛围，加强组织凝聚力与执行力的有效途径和实施方法。本文将政企客户部作为研究对象，通过测试、识别、抉择、计划和实施五个部分，构成对本次研究对象企业文化的研究和具体的策略实施。测试即通过问卷调查，收集一手数据；识别即根据数据的分析整理，理解研究对象在具体语境中的组织文化特点；抉择即根据高效组织文化的特点，提出和选择希望组织文化进一步发展和改善的目标；计划，列出针对研究对象所采取的行动，制定相应的计划；实施，即执行计划并且定期衡量转变效果，并不断调整行动以逐步实现目标。因此，本文的主要结构也是按照此五个部分进行逐一调查分析，研究对象的现状分析和对策实施是本文研究的重点。

第二章 相关理论概述

第一节 组织文化的概念与结构

一、组织文化概念

早在霍桑实验中，研究者们提到过接近于“组织文化”概念的“工作小组文化”。而“组织文化”这一概念的出现最早则可以追溯到 1971 年美国学者 Davis（1971）的“Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives”一书。1976 年，英国学者 Pettigrew（1976）在丹麦首都哥本哈根发表了题为“The Creation of Organizational Cultures”的论文，之后他又在权威期刊“Administrative Science Quarterly”上发表了题为“On Studying Organizational Cultures”（Pettigrew, 1979）的论文，至此“组织文化”一词正式进入了学术界。在之后的 80 年代初，美国学术界对组织文化进行了深入的研究，其中具有代表性的是以下学者及其专著：Ouchi（1981）的“Theory: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”、Pascale and Athos（1981）的“The Art of Japanese Management”、Deal and Kennedy（1982）的“Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life”、Peters and Waterman（1982）的“In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies”。这四本书被学术界称为组织文化研究的四重奏，形成了组织文化研究的理论框架，他们以特有的角度、全新的思路、丰富的例证及精辟独到的见解，阐述了文化在组织中的作用，促使人们对组织文化理论进行新的探索，并在学术界和实务界掀起了组织文化研究热潮（刘延平，2007）^①。

关于组织文化的定义和内涵，学术界尚处于广泛探讨和研究的过程中。国内外很多学者对于组织文化都有基于不同层面和角度的定义。美国学者 Pettigrew（1979）认为文化是成员所共有的感受，以符号、意识型态、语言、信念、礼俗、迷思等方式存在于日常生活中。而这些生活方式的诞生，是开创者的心力，并通过后续者的承诺，以及伴随着时间和事件的发生、解决逐步累积和演化而成。Schein（1990、1992、1996）则认为组织文化由组织成员共享的基本假说与信仰，

^①刘延平. 多维审视下的组织理论[M]. 清华大学出版社,2007:56.

组织在适应外部环境和整合内部环境的过程中，所建立的基本假设模式，且用以引导新进成员去接受、思考和感觉相关的话题；组织文化为组织群体所共有，且视为理所当然之隐含的假说，且会决定其对不同环境的认知、想法与反应的方式。

^①而 Denison（1990）认为组织文化是组织成员所共有的基本信念、价值观和信念体系。国内著名学者中，郭纪金（1995）指出组织文化是价值观念、商业哲学、道德标准、行为规范、管理方式、经营理念、规章制度等的总和，并被其成员共同认可并遵守。陈春花（1999）认为组织文化主要是一种观念型态，它以组织的价值体系为基础，与组织的管理哲学、管理行为产生紧密的联系。它可以分为狭义和广义两个部分，从狭义而言，它指组织生产经营实践形成的一种基本精神和凝聚力，以及组织全体员工共有的价值观念和行为规范；从广义而言，除上述内容之外，还包括组织领导成员和员工的文化素质和文化行为，包括组织中有关文化建设的措施、组织、制度等。李成彦（2005）指出组织文化是在组织的发展过程中形成的组织基本假设和信念，是组织的核心价值观，是组织成员做事的方式，组织文化通过物化的东西表现出来，它使一个组织与其它组织区别开来，^②等等。

综合国内外众多学者对组织文化定义和内涵的研究成果，本研究将组织文化定义为：是指在一定的社会经济条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和，是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。本文以此为基础进行对组织文化的进一步深入研究和实践分析。

二、组织文化的结构

文化是多层次的，其主要包括四个层次：第一个层次是最基本的物质文化，即生产资料，其适用对象是生命或者生物的生存基础；第二个层次的文化是行为文化，即生活方式、习惯、风俗等，其适用领域是个人的日常生活；第三个层次的文化是制度文化，即人为创造的有组织的规范体系，其适用空间是社会公共生活领域；第四个层次的文化是精神文化，包括价值观念、伦理道德、知识体系、科学研究思想理论与信仰等，其适用范围是社会的价值判断、行为准则、

^① Edgar H Schein. *Organizational Culture and Leadership*[M]. Jossey — Bass, 1985.

^② 李成彦. 组织文化对组织效能影响的实证研究[D].华东师范大学, 2005:23.

知识修养、思维方式和精神生活。

而组织文化作为广义文化的一种,是以企业管理哲学和企业精神为核心,凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论,同时,它又是受社会文化影响和制约的,以企业规章制度和物质现象为载体的一种经济文化,其结构划分亦有多种观点。通常更倾向于组织文化的四层次划分法:即将组织文化划分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化四个层面,如图 1:

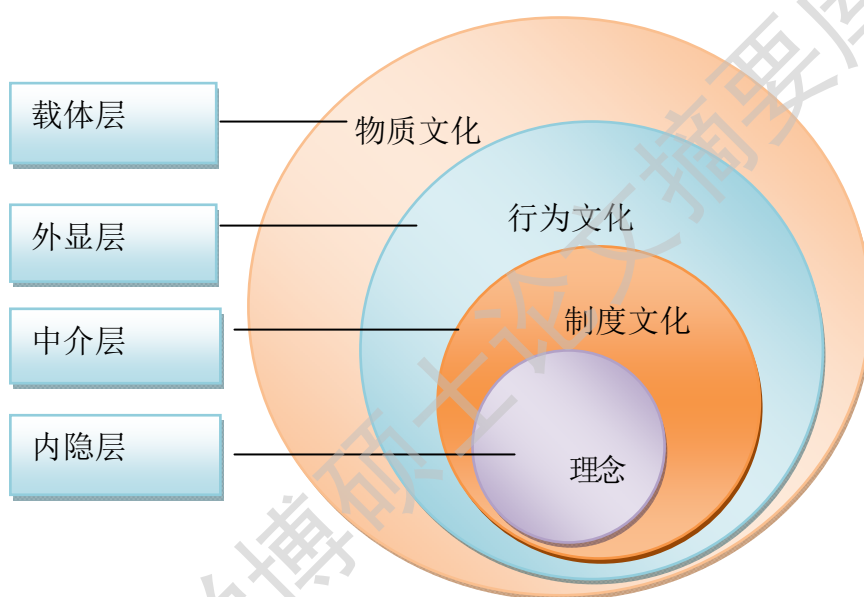


图 1

(1) 物质文化（载体层）：是组织文化的表层部分,是组织文化创造的产品及各种物质等构成的器物文化,俗称物文化,它反映了与组织文化相关的物质层面,它是组织文化水平的外在标志。

(2) 行为文化（外显层）：也称为活文化,是组织文化的晴雨表。行为文化主要包括主体行为形象、科技文化活动、社会实践活动以及交际活动。主体行为形象主要指企业领导的风格和作风,员工的品行、人格和气质、仪表、学习风气及饮食、服饰等生活习惯;科技文化活动载体指自主性科研活动、学术活动、文体娱乐活动、群众性俱乐部活动等。社会实践指员工的工作时间。交际活动载体指员工之间、领导之间、异性之间,领导与员工之间个体和群体之间的互动。行为文化是企业精神文化、制度文化在员工行为上的表现,它能表现为一种积极向

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库